

# Inhoud

Voorwoord van Vincent Everts	9
Inleiding	11
Les 1 – Bied een podium	21
Les 2 – Schets de <i>bigger picture</i>	37
Les 3 – <i>Stretch and ease back</i>	51
Les 4 – Neem bijles, zonder schaamte	67
Les 5 – Geef rugdekking. Altijd	79
Les 6 – Wees dienstbaar	93
Les 7 – Persoonlijke waardering telt dubbel	105
Epiloog – Survivaltips voor paradijsvogels	115
Dankwoord	121
Over de auteur	123
Noten	125

## Voorwoord van Vincent Everts

Dit boek van Eric Kuisch komt als geroepen in een tijd waarin ICT onvoorstelbaar dominant is in ons leven. We brengen gemiddeld acht uur per dag door op onze mobiel en laptop. Wij zijn 100 procent afhankelijk van ICT voor ons werk, het volgen van het nieuws, de planning van grote en kleine zaken, communicatie en ontspanning. Veel systemen om ons heen bestaan voornamelijk uit technologie. Ook besluiten over personeelsbeleid en financiële investeringen worden steeds vaker door algoritmes genomen.

ICT werkt natuurlijk niet vanzelf. Daar zit nog altijd veel mensenwerk achter van engineers, developers en allerlei andere specialisten. De systemen zijn vaak oud en moeten worden geüpdatet naar de toekomst. Aangezien alle ontwikkelingen op technologiegebied razendsnel gaan, is het voor organisaties van cruciaal belang om hun ICT-mensen te motiveren en optimaal in te zetten. Je hebt hen en hun kennis immers heel hard nodig.

Ik leerde Eric kennen als iemand die bij KPN nieuwe projecten leidde, onder meer de installatie van 3G en 4G. Hij wist ze op tijd en binnen het budget af te ronden, en dat in een complexe omgeving. Ik zag hem laveren tussen oude en nieuwe structuren en afwegingen maken tussen de gewenste snelheid en degelijkheid. Maar ik zag vooral zijn talent om zijn mensen te inspireren en in de juiste richting te sturen. Vervolgens werd hij als CTO verantwoordelijk voor 800 systemen en wist hij dat aantal te halveren. Opruimen is ook een vak.

Bij Vodafone kreeg hij de technische integratie van een mobiele operator en een nationaal kabelbedrijf onder zijn hoede, en moest hij ingewikkelde besluiten nemen om de dienstverlening op peil te houden, geld te besparen en de teams van de twee bedrijven te integreren. Opnieuw liet hij zien oog te hebben voor alle aspecten en elke medewerker. Hij steunt zijn mensen, leert van ze en beschermt ze tegen de vaak brutte politieke omgeving binnen corporates. Hij is altijd bezig mensen uit te leggen waarom iets moet gebeuren en luistert en vertrouwt je echt. Ik ben ervan overtuigd dat het dankzij deze combinatie is dat mensen voor hem door het vuur gaan, hij zijn projecten af krijgt onder moeilijke omstandigheden en dat briljante ICT'ers zich enorm gewaardeerd voelen. Win-win-win.

Zijn jarenlange ervaring met leidinggeven aan ICT'ers in complexe projecten heeft hij samen weten te vatten in zeven lessen, die zeer waardevol zijn voor leidinggevendenden op allerlei niveaus. Hij laat zien hoe belangrijk het is om goede mensen op een podium te zetten, altijd rugdekking te geven en het grotere plaatje te schetsen. Het wegdoen van oude technologische oplossingen is het moeilijkste wat management slim moet aanpakken, samen met innoveren naar de volgende stap die vol onzekerheden zit. Hierbij is een goede samenwerking tussen management en de mensen met de technische kennis om dit voor elkaar te krijgen essentieel. In dit boek laat Eric zien hoe hij het deed. Kun jij het in je opnemen en toepassen?

Vincent Everts

Serieel ondernemer en trendwatcher

# Inleiding

De rol van ICT in bedrijven is in de loop der jaren sterk veranderd. Waar ICT zo'n twintig jaar geleden vaak nog een vrij kleine, specialistische afdeling binnen het bedrijf was die niet of nauwelijks betrokken was bij de rest van de bedrijfsvoering, is technologie nu een belangrijk thema op de boardroomagenda.

ICT-managers zijn volwaardige directieleden geworden die zich met transformatie, strategische investeringen, kwaliteit en innovatie bezighouden. De Chief Technology Officer (CTO) of iemand met een vergelijkbare functie onder een andere naam (Chief Data Officer of Chief Information Officer) is niet zelden lid van het hoogste managementteam.

De ICT-managers van vandaag zitten niet langer onzichtbaar 'in de machinekamer', maar hebben ook direct contact met klanten en andere stakeholders en zijn vaak gezichtsbepalende figuren voor hun bedrijf. Ze vervullen een brugfunctie tussen de commerciële eenheden, zodat productmanagement, sales en marketing op een effectieve manier kunnen samenwerken met de vaak gespecialiseerde functies in de technologieorganisatie. Het stroomlijnen van die samenwerking is cruciaal, gezien de veelal dominante rol van ICT-processen.

Een ICT-manager moet de kunst beheersen om omgevingsbewust maar niet volgzaam te zijn. Hij\* moet flexibel genoeg zijn om zich aan te passen aan markt- en klant-

---

\* In dit boek geef ik de term 'ICT-manager' het mannelijk geslacht. Helaas zijn ook verreweg de meeste ICT-managers mannen.

ontwikkelingen, maar hij moet zich daarbij wel baseren op een duidelijke visie op de bijdrage van technologie aan de bedrijfsdoelstellingen. Daarbij wordt hij continu met dilemma's geconfronteerd: kosten versus kwaliteit, snelle respons versus degelijkheid, stabiliteit versus flexibiliteit.

Van nature zijn de commerciële en technische afdelingen in dit soort dilemma's vaak elkaars tegenpolen en ligt een stevig conflict al snel op de loer. Kenmerkend voor een succesvolle leider is zijn kwaliteit om op dit soort situaties te anticiperen en tijdig in te grijpen, op een zodanige manier dat alle betrokkenen zich gehoord en begrepen voelen (en gemotiveerd investeren in de verdere samenwerking).

Alsof dit nog allemaal niet complex genoeg is, heeft een leidinggevende van ICT'ers nog een andere uitdaging: het is heel waarschijnlijk dat zijn medewerkers over veel meer technische kennis beschikken dan hijzelf. Technologie is inmiddels zo geavanceerd en verandert zo snel dat zelfs managers met een gedegen technologische achtergrond en kennis hun meerdere moeten erkennen in hun medewerkers.

In de rol van ICT-manager is niets zo belangrijk als het erkennen van je beperkingen. Dat is ook best prettig, want in mijn ervaring vinden technici niets leuker, dan 'de baas' helpen met hun kennis. Toch voelt het vaak tegennatuurlijk voor een leidinggevende om het zelf niet beter te weten. Dat is de eerste uitdaging.

Wat ik bovendien ontdekte tijdens mijn loopbaan als leidinggevende van ICT-professionals, is dat het alleen lukt om de complexe omgeving rond technologie te besturen als je je bewust bent van de technische uitblinkers in je team:

de mensen die individueel het verschil kunnen maken tussen een doorslaand succes of een zeer pijnlijk falen. Ik noem hen de paradijsvogels. Deze paradijsvogels behoorden altijd tot mijn meest loyale medewerkers en hebben op doorslaggevende wijze aan mijn successen bijgedragen in iedere organisatie en in elk team waar ik gewerkt heb.

Wie zijn deze paradijsvogels? Het is een selecte groep, bestaande uit 1 tot 5 procent van de totale organisatie. Vaak zijn het goed opgeleide ingenieurs, maar niet altijd. Er kunnen ook selfmade experts bij zitten met superieure, in de praktijk opgedane kennis. Zij onderscheiden zich met name door hun niet-aflatende passie voor hun vak en hun niet te stillen honger naar kennis.

De groep is klein, dus gemakkelijk over het hoofd te zien of te negeren. Het is echter geen bijzaak om je als leidinggevende op dit technische talent te focussen – het is de essentie van je succes, dat kan ik niet genoeg benadrukken. Maar waarom is dat zo?

Ten eerste ontdekte ik dat deze technische uitblinkers een belangrijke rol spelen bij de acceptatie van jouw rol als manager. Technische medewerkers volgen hun mening. De paradijsvogel is namelijk een informele leider. Zijn technische vaardigheden worden op waarde geschat door collega's en verlenen hem een grote autoriteit die je niet afziet aan salaris of rang in de organisatie. Sterker nog, de paradijsvogel ambieert zelden een managementrol, dat leidt alleen maar af, net als die hr-overhead, politiek en budgetdiscussies. Als hij steun uitspreekt aan de koers van de manager, heeft dat een grote impact en wordt hij gevolgd door een groot deel van de technologiegemeenschap.

Ten tweede heeft de paradijsvogel over het algemeen een ongekennde gedrevenheid om te excelleren. Dat is een intrinsieke motivatie, die aangeboren is. Paradijsvogels stuwen zichzelf voort en hebben weinig aansporing nodig. Geen technisch probleem te complex of ze storten zich er met een ongebreidelde ambitie op om het elegant op te lossen. De nadruk ligt op elegantie, een 'echt mooie' oplossing die ze trots als eigen prestatie kunnen vieren. Deze gedrevenheid hebben ICT-managers hard nodig om de hoge ambities die hun omgeving oplegt waar te kunnen maken. Het is dus van belang om te weten hoe je deze gedrevenheid kunt aanboren en in ieder geval niet blokkeert.

Ten derde beschikken deze toptalenten over een immense creativiteit. Ze zijn in staat buiten de gebaande paden te denken en gaan een experiment niet uit de weg. Ze gedragen zich daarbij autonoom en stippelen een weg uit gebaseerd op hun technische intuïtie, een kompas dat ze als het ware ingebouwd hebben in hun brein. Ze zijn niet altijd makkelijk te volgen, maar ze weten wat ze doen.

Zij zijn de echte *miracle workers*, en die mirakels kun je natuurlijk goed gebruiken bij de projecten die je vaak onder hoge druk en met beperkte middelen moet zien te realiseren.

De relatie met de paradijsvogels in het team kan het succes van een manager maken of breken. Een managementsysteem met *key performance indicators* en geperfectioneerde procedures, hoe onmisbaar ook voor een goede bedrijfsvoering, levert vaak niet wat nodig is voor cruciale doorbraken in een technologische omgeving.

Leidinggevend en dienen hun paradijsvogels te vinden, coachen, positioneren en koesteren voor de transformatie en (disruptieve) innovatie die vrijwel iedere ICT-manager tegenwoordig in zijn takenpakket heeft. Dat is hard nodig, naast de aandacht voor de standaard bedrijfsvoering, die in de regel minstens 70 procent van zijn tijdsbesteding bepaalt en meer dan 95 procent van zijn personeel bezighoudt.

Dat is overigens gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het opbouwen van een goede werkrelatie met paradijsvogels doet een beroep op specifieke vaardigheden om met deze 'sympathieke rare vogels' om te kunnen gaan. In de loop van mijn carrière kwam ik erachter welke vaardigheden dat zijn en hoe je die kunt ontwikkelen.

In dit boek heb ik de vaardigheden, vertaald in zeven toepasbare lessen die ik in mijn carrière heb geleerd, geïllustreerd met geanonimiseerde gebeurtenissen die plaatsvonden in mijn eigen organisatie en bij mijn leveranciers. Elk van de lessen wordt in een apart hoofdstuk gedetailleerd beschreven, zodanig dat jij ze kunt toepassen.

## **Les 1: bied een podium**

De paradijsvogel geniet van de spotlights en levert onder die aandacht zijn maximale prestaties. Het is essentieel dat de paradijsvogel publiekelijk dat podium kan pakken en wordt bevestigd in een leidende rol.



## **Les 2: schets de *bigger picture***

De paradijsvogel is een expert, weet je nog? Het is zijn valkuil dat hij daarin een tunnelfocus krijgt en de omgeving uit het oog verliest. Houd hem bij de les. Tegelijkertijd heeft hij altijd behoefte aan duiding. Zorg dat je ad rem antwoordt op de vraag 'waarom doen we dit?'. Hij is te slim voor doodoeners, dus zorg dat je een echt antwoord hebt.

## **Les 3: *stretch and ease back***

Om echt resultaat te boeken moet de opdracht spannend zijn. Druk is fijn. Stel dus zeer ambitieuze doelen om je top-talent in beweging te krijgen en te motiveren. Hun brein en eerzucht worden alleen bij forse uitdagingen geprikkeld. Zorg wel dat je op tijd gas terugneemt als de feiten aantonen dat het doel te scherp geformuleerd is. Van halfbakken resultaten worden paradijsvogels niet gelukkig, van excelleren op een bijgestelde opdracht wel.

## **Les 4: neem bijles, zonder schaamte**

Dit zijn je slimste mensen. Wees dus niet verrast als ze veel meer weten dan jij. Voorwenden dat je hen begrijpt, kan fataal zijn bij complexe beslissingen die je op basis van hun advies moet nemen. Geef toe als je hen niet kunt volgen en gun hun de eer om je op inhoud bij te scholen; je zult verrast zijn hoe snel je de inhoud gaat begrijpen en met je managementblik verbanden legt die zij in verhitte discussies kunnen missen.

## **Les 5: geef rugdekking. Altijd**

De echte paradijsvogel haat (vriendjes)politiek en kan door volstrekte eerlijkheid bot en/of onhandig overkomen. Zorg dat je altijd, maar dan ook altijd, vooral in discussies met niet-technisch publiek, zichtbaar op de bres staat voor hem en assisteert waar nodig.

## **Les 6: wees dienstbaar**

De taken van een technisch toptalent zijn complex en paradijsvogels zijn niet altijd de best gestructureerde medewerkers. Om hun focus en motivatie optimaal te houden dien je de randvoorwaarden te scheppen om te zorgen dat dat ook gebeurt. Neem hun de praktische zaken uit handen en wees continu op zoek naar wat zij nodig hebben om ongestoord te kunnen 'performen'. Geen detail is overbodig.

## **Les 7: persoonlijke waardering telt dubbel**

Een paradijsvogel lijkt in zijn focus op resultaat minder relatiegericht. Niets is minder waar. Als eenmaal een persoonlijke band is ontstaan, blijft die lang bestaan. Belangrijker dan geld, feest of promotie is de waardering door de directie. Publiekelijk. Persoonlijk. Onbetaalbaar.

Aan het eind van dit boek richt ik me tot de paradijsvogels zelf, de hoofdpersonen van dit boek.

Ik geef enkele suggesties voor hoe zij in hun rol en in de samenwerking met hun bazen hun volle potentie kunnen waarmaken. Het zijn tips om eenvoudiger je weg te vinden